

PENSIOENFONDS BESTUREN IS EVEN WENNEN

Omgekeerd gemengd bestuursmodel zorgt voor implementatieperikelen



Volgens de Wet versterking bestuur pensioenfondsen kunnen pensioenfondsen kiezen uit vijf verschillende bestuursmodellen. Tien fondsen hebben gekozen voor het omgekeerd gemengd model, een nieuw bestuursmodel in pensioenland. Veel fondsen blijken nog implementatieperikelen te ondervinden om dit model goed te laten werken. Dit komt vooral doordat veelal met dezelfde bestuurders een nieuw bestuur is gevormd.

Paulien Siegman en Selma Smit

In het kader van de Wet versterking bestuur pensioenfondsen moesten pensioenfondsen uiterlijk per 1 juli 2014 hun bestuursmodel hebben overwogen. Met de invoering van deze wet is keuze mogelijk uit vijf bestuursmodellen. Voor zover ons bekend hebben toen tien fondsen gekozen voor het omgekeerd gemengd model, een nieuw bestuursmodel in pensioenland. Het omgekeerd gemengd bestuursmodel kenmerkt zich door een bestuur dat bestaat uit uitvoerende en niet uitvoerende bestuurders, die tezamen het bestuur vormen. De uitvoerende bestuurders (UB) hebben een uitvoerende/dagelijkse taak, de niet uitvoerende bestuurders (NUB) zijn de interne toezichthouders. Daarnaast hebben alle bestuursleden een rol als algemeen bestuurder.

Het model kent ter ondersteuning van de NUB een auditcommissie, die in ieder geval belast is met toezicht op financiële informatievervalsing door het fonds, het beleggingsbeleid en risicobeheersing. Tenslotte kent het omgekeerd gemengde bestuursmodel een verantwoordingsorgaan (VO), bestaande uit de vertegenwoordigers van de belanghebbenden. Het VO heeft een dubbelrol: zij adviseert het bestuur en daarnaast dienen de NUB als interne toezichthouders, maar ook het bestuur als geheel, verantwoording aan het VO af te leggen.

Reden wijziging bestuursmodel

In de vorm van interviews met, voornamelijk, de bestuurders, hebben wij 90% van de bij ons bekende fondsen met het omgekeerd gemengd bestuursmodel in het onderzoek kunnen betrekken. Daarbij hebben we ons gericht op de transitiefase om te komen tot het nieuwe model en op de werking van het omgekeerd gemengd bestuursmodel in de praktijk. In ons onderzoek hebben wij allereerst de fondsen gevraagd naar de reden dat zij zijn overgestapt op het omgekeerd gemengd bestuursmodel. De meeste fondsen hebben in 2014 het model ingevoerd, maar twee van de tien fondsen kenden dit model al eerder.

Door meerdere fondsen is als reden de professionalisering van het pensioenfonds aangegeven. Ook is een aantal keer genoemd dat het nieuwe model een vastlegging betreft van de feitelijke situatie, waarin

het bestuursbureau in de praktijk reeds optreedt als uitvoerend bestuur en het bestuur meer als interne toezichthouder.

Een enkel fonds geeft aan dat het onder externe druk tot het omgekeerd gemengd model is gekomen; soms was dat DNB die in het model een versterking van het intern toezicht ziet, of de auditcommissie en de accountant en in een ander geval de sociale partners. Tenslotte heeft een fonds voor dit model gekozen om de belasting van de bestuurders te verminderen, met als gedachte dat in het nieuwe model meer taken bij het uitvoerend bestuur worden neergelegd.

Transitiefase

Het omgekeerd gemengd bestuursmodel verschilt wezenlijk van het paritaire model, dat de fondsen voor de transitie kenden. De vraag is dan ook op welke wijze de fondsen zich hebben voorbereid op de overgang naar het nieuwe model.

Veel bestuurders noemen de transitiefase cruciaal om het nieuwe model goed te laten slagen. Stappen die zijn ondernomen betreffen bijvoorbeeld het zo concreet mogelijk invullen van de taken en mandaten van de UB en de NUB en die vervolgens goed onderling door te spreken en eigen te maken. In het verlengde hiervan ligt rolvastheid van de verschillende bestuursonderdelen; dit element is ook meerdere malen genoemd. Het creëren van vertrouwen tussen UB en NUB, en dan specifiek van NUB naar UB, noemt een aantal geïnterviewden als wezenlijk voor dit model. De NUB moeten immers leren om een deel van hetgeen zij eerder als taak hadden (want veel NUB waren eerst 'gewoon' bestuurder) uit handen te geven aan de UB.

Andere elementen die zijn genoemd als belangrijk voor de transitiefase zijn bijvoorbeeld:

- afspraken maken hoe je met elkaar omgaat
- trainen vooraf op alle fronten met de nieuwe rollen en taken; niet alleen de NUB en UB, maar ook het algemeen bestuur (NUB en UB tezamen) en het verantwoordingsorgaan
- voldoende professionele distantie bij NUB
- de overwegingen en consequenties van het model inzichtelijk maken en borgen dat deze door het bestuur gedragen worden

- de profielschetsen zorgvuldig opstellen en duidelijk maken wat je verwacht van bestuurders. In de ogen van alle geïnterviewden is derhalve een goede voorbereiding essentieel.

Werking van het model

a. Niet uitvoerende bestuurders

De NUB kennen in het omgekeerd gemengd bestuursmodel een dubbelrol: zij zijn algemeen bestuurder en intern toezichthouder. Deze interne toezichtstaak betreft het toezicht op het bestuur als geheel én op de uitvoerende bestuurders. Het omgekeerd gemengd model kent dus geen (onafhankelijke) visitatiecommissie of raad van toezicht. Voor de omschrijving van de interne toezichtstaak verwijst de Pensioenwet naar de taakomschrijving voor raden van toezicht (artikel 104 lid 2). Hier staat echter een ruime taakomschrijving opgenomen die nadere invulling behoeft.

Uit de interviews blijkt dat de organisatie van het intern toezicht heel verschillend wordt ingevuld. De meeste NUB kennen aparte toezichtsvergaderingen, maar drie fondsen niet. Voor zover er aparte vergaderingen worden gehouden, varieert het aantal per jaar: sommige NUB komen drie keer per jaar bij elkaar, anderen minimaal zes. Opvallend is dat één fonds aangeeft dat de NUB geen toezicht uitoefenen op het bestuur als geheel met als reden dat zij daar zelf al inzitten en dan toezicht op zichzelf zouden houden. Bij dit fonds oefenen de NUB alleen toezicht uit op de UB.

Vanwege de ruime taakomschrijving in de Pensioenwet voor het intern toezicht, maar ook gezien de dubbelrol van de NUB, hebben wij gevraagd naar de onderwerpen die de NUB bestuderen in het kader van hun toezichthoudende taak. Een aantal besturen

geeft aan dat de UB bepalen op welke onderwerpen het toezicht wordt uitgeoefend, door het aanleveren van een toezichtsrapportage aan de NUB. Bij andere besturen zijn de onderwerpen divers: deze variëren van algemene stand van zaken, risicomanagement en governance tot bijvoorbeeld themaonderzoeken. Een fonds geeft aan dat het intern toezicht dezelfde onderwerpen bestudeert als het (gehele) bestuur. Een ander fonds vertelt dat zij een format hiervoor heeft ontwikkeld op basis van de VITP-code en dat zij tevens bijzondere projecten uitvoert als toezichthouder. Al met al wordt een zeer divers beeld gegeven; geen enkel fonds oefent op dezelfde wijze met dezelfde onderwerpen of aandachtsgebieden het intern toezicht uit. Opvallend is hierbij overigens dat niet alle NUB een apart verslag maken van hun toezichthoudende taken terwijl dit wel een wettelijke plicht is.

b. Taakverdeling UB versus NUB

Eén van de belangrijke zaken die moet worden voorbereid in de transitiefase, alvorens met het nieuwe model aan de slag te gaan, is het verdelen van werkzaamheden tussen UB, NUB en het algemeen bestuur. Dit is extra van belang omdat veel NUB eerst (algemeen) bestuurder zijn geweest. De wet geeft maar beperkt aanwijzingen hiervoor. Onze vraag is dan ook hoe het bestuur de taken heeft verdeeld en hoe de eerste ervaringen zijn met deze taakverdeling.

Veel NUB geven aan dat de nieuwe taakverdeling wennen is, omdat ze opeens minder mogen doen dan in hun oude (algemene) bestuursrol. Een bestuurder geeft aan dat naar zijn mening de UB te veel hun eigen gang gaan en dat nu een rapportageformat wordt ontwikkeld om hier greep op te krijgen.

De meeste besturen hebben, naast de statuten, een document opgesteld waarin de taakverdeling

**SOMMIGE NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS MAKEN
GEEN APART VERSLAG VAN HUN TOEZICHTHOUDENDE
TAKEN TERWIJL DIT WEL EEN WETTELIJKE PLICHT IS**

uitgebreid is beschreven. Bij twijfel is bij veel fondsen afgesproken dat het onderwerp op de agenda van het bestuur komt. Een bestuurder geeft aan dat de functieprofielen voor de UB verder worden uitgewerkt om meer helderheid te creëren, omdat er spanningen zijn tussen UB en NUB voor wat betreft de taakverdeling.

Wij begrijpen van de bestuurders dat het voor velen van hen na een kleine twee jaar nog steeds wennen is aan de nieuwe taakverdeling.

c. Dubbelrol NUB

Daarnaast hebben we specifiek gevraagd naar de dubbelrol van de NUB; algemeen bestuurder en interne toezichthouder. Hoe ervaren de NUB die? In lijn met de eerdere bevindingen zien we ook hier dat het wennen is voor de NUB en dat diverse bestuurders de dubbelrol lastig vinden omdat de bestuurlijke en toezichthoudende taken in praktijk vaak door elkaar lopen. Dit wordt ook in ander onderzoek bevestigd.²

Als elementen die kunnen helpen om deze last te verminderen, worden genoemd: vertrouwen van NUB naar UB, professionele distantie houden als NUB, waar mogelijk rolscheiding aanbrengen, bijvoorbeeld door als NUB geen rol te hebben bij de beleidsvoorbereiding en het instellen van een auditcommissie als ondersteuning bij de invulling van de toezichthoudende rol van de NUB.

Als valkuilen worden genoemd het lidmaatschap als NUB van beleidsvoorbereidende commissies, omdat dat het soms lastig maakt om als NUB in je rol te blijven en niet te hands-on bezig te zijn; dit is meer een taak van de UB. En een andere valkuil wordt gevormd door NUB die veel details willen weten, zo wordt aangegeven.

d. De onafhankelijke voorzitter

Het omgekeerd gemengd model kent verplicht een onafhankelijke voorzitter. Diens taak is om op een goede samenstelling en functioneren van het bestuur toe te zien. En zij of hij is namens het bestuur eerste aanspreekpunt voor het verantwoordingsorgaan over het functioneren van het bestuur³. Gelijk aan de auditcommissie is het doel van het benoemen van een

onafhankelijke voorzitter om de NUB te helpen voldoende tegenwicht te bieden aan de (meer deskundig geachte) UB en om de NUB voldoende onafhankelijk te laten zijn van de belangen van de groepen die zij vertegenwoordigen⁴.

Gezien het belang dat de wetgever hecht aan de onafhankelijke voorzitter, zijn wij benieuwd naar de rol die deze persoon in het bestuursmodel speelt.

Alle geïnterviewde bestuurders vinden de rol van de onafhankelijke voorzitter cruciaal in dit model. Zowel als om de vergaderingen goed te leiden als de begeleiding van de toezichthoudende rol. Ook wordt als voordeel van een onafhankelijke voorzitter genoemd dat deze persoon (alleen) het fondsbelang voor ogen heeft.

e. Commissies in bestuursmodel

Besturen zijn vrij om al dan niet commissies in te stellen. Dit geldt voor elk bestuursmodel. Specifiek voor het omgekeerd gemengd model is het in beginsel verplicht om een auditcommissie in te stellen, om dezelfde reden als waarvoor een onafhankelijk voorzitter moet worden benoemd (countervailing power richting UB en voldoende onafhankelijk van achterban). In het Besluit is niet opgenomen wie in de auditcommissie plaatsnemen⁵; moet de commissie uit onafhankelijke (externe) deskundigen bestaan, uit NUB, een combinatie van beiden of nog anders?

Commissies kunnen allerlei taken krijgen. Voor de werking van het omgekeerd gemengd model achten wij vooral interessant:

- of er commissies zijn ingericht
- wie zitting hebben in de commissies, en
- wat de taken van de commissies zijn.

e.1. Algemene commissies

Opvallend is dat er fondsen zijn die aangeven dat commissies niet bij dit model horen en dat andere fondsen daar een geheel andere mening over hebben. Twee fondsen hebben geen commissies ingesteld naast, eventueel, de auditcommissie.

Maar de meeste fondsen kennen, naast de auditcommissie, een of meerdere commissies. De meest voorkomende commissie is de beleggingscommissie.

SOMMIGE BESTUURDERS HEBBEN HET GEVOEL DAT ZE TOEZICHT MOETEN HOUDEN OP ZICHZELF

Op één beleggingscommissie na, zitten in alle commissies in ieder geval altijd NUB. Vaak zit er een UB in en soms een externe. Vier fondsen hebben naast de beleggingscommissie (en eventueel de auditcommissie) nog minimaal twee andere commissies, zoals de pensioen(beheer)commissie en de communicatiecommissie. Commissies hebben veelal een beleidsvoorbereidende rol. Als toegevoegde waarde van externen bij een commissie wordt hun kennis genoemd, maar ook dat zij er voor zorgen dat de commissie zich dan meer beperkt tot hun inhoudelijke taak.

e.2. Auditcommissie

Zeven van de tien fondsen met het omgekeerd gemengd bestuursmodel kennen op dit moment een auditcommissie. Een van de fondsen geeft aan pas sinds kort een auditcommissie te hebben ingesteld en een ander fonds stelt dat zij wel een auditcommissie heeft, maar dat die niet voldoet aan de wettelijke regels, omdat dat niet nodig is.

De reden die de drie fondsen noemen om geen auditcommissie te hebben, is dat er voldoende deskundigheid in het fondsbestuur zit. Dit is ook de reden waarmee een fonds vrijstelling van DNB kan krijgen van de verplichting om een dergelijke commissie in te stellen.

De taakstelling en samenstelling van de auditcommissies verschilt. Zo zijn er commissies die wel en die geen specifieke toezichtsonderwerpen in portefeuille hebben. Voor de samenstelling van deze commissie zien we diverse varianten:

- alleen externe deskundigen
- alleen NUB
- combinatie van beiden
- combinatie van beiden plus UB.

Soms maakt de onafhankelijke voorzitter deel uit van de auditcommissie, om de linking pin te vormen tussen deze commissie en de NUB.

Wij vinden het opvallend dat sommige auditcommissies alleen uit NUB bestaan. Nu immers de auditcommissie onder meer als doel heeft om de NUB aan meer countervailing power versus de UB te helpen, is het niet logisch om die NUB zelf uitsluitend de auditcommissie te laten vormen. De wettekst zelf stelt, zoals al gezegd, geen eisen aan de samenstelling; dit staat in de toelichting.

Voor- en nadelen omgekeerd gemengd bestuursmodel

Wij hebben de geïnterviewden gevraagd wat zij zien als voordelen van dit model, nu zij het in de praktijk (veelal gedurende twee jaar) hebben ervaren.

De belangrijkste voordelen die worden genoemd voor en door de geïnterviewde UB is dat zij door hun 'promotie' tot bestuurder een gelijkwaardige positie ten opzichte van het 'oude' bestuur innemen, waardoor zij binnen het bestuur op gelijkwaardige basis standpunten kunnen innemen. Ander voordeel is dat zaken die voorheen vaak impliciet door medewerkers van het bestuursbureau werden besloten, nu geëxpliciteerd worden in de UB-vergaderingen en als zodanig worden genotuleerd. En daarmee meer transparantie ontstaat.

Sommige fondsen hebben ervoor geopteerd om als UB externe professionals aan te trekken. Bijvoorbeeld omdat zij geen bestuursbureau kennen en dus geen leden daarvan als UB kunnen benoemen. In dat geval ontstaat met de invoering van het nieuwe bestuursmodel een meer deskundig bestuur, zo wordt aangegeven. Voordelen die de geïnterviewden aan NUB-zijde zien, is dat er minder overdrachtsmomenten tussen UB en NUB noodzakelijk zijn, omdat de NUB over veel meer informatie beschikt dan de interne toezichthouder in het oude model, nu zij ook deel uitmaken van het bestuur. Doordat de UB de operationele zaken als bestuurders kunnen afhandelen, beperkt de agenda van het algemeen bestuur zich bij veel besturen tot de meer strategische onderwerpen. Voordelen daarvan zijn dat de belasting van de NUB afneemt, daardoor de

mogelijkheid bestaat om ‘zwaardere’ bestuurders aan te trekken waardoor de kwaliteit van besluitvorming en de countervailing power toeneemt en rollen zuiverder worden, aldus enkele geïnterviewden.

Tevens hebben we gevraagd naar de nadelen van dit model. Genoemd worden de belasting van het ondersteunende bestuursbureau doordat de UB nu ook formeel vergaderen, de duale rol van de NUB die niet altijd even helder is en de extra kosten die met het model gepaard gaan als gekozen wordt voor het aantrekken van externe professionals als UB. Indien een pensioenfonds een bestuursbureau voor de transitie had, zijn veelal de belangrijkste leden hiervan UB geworden en speelt dit element niet.

Conclusie

Twee jaar nadat de meeste van de 9 ondervraagde fondsen het nieuwe bestuursmodel hebben ingevoerd, blijken veel fondsen nog implementatieperikelen te ondervinden met betrekking tot het goed werkend krijgen van het omgekeerd gemengd bestuursmodel. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat veelal met dezelfde bestuurders een nieuw bestuur is gevormd; de bestuurders werden NUB. Niet alle bestuurders zijn in staat om hun oude rol los te laten en de nieuwe te omarmen.

Dit bevreemdt ook niet, gezien het verschil in rollen tussen de oude en de nieuwe situatie. Bovendien is de nieuwe NUB-rol complex: het is een dubbelrol waarbij toezicht moet worden gehouden op jezelf, zoals een van de bestuurders het noemt. Daarnaast speelt dat als interne toezichthouder andere kennis, maar vooral competenties worden gevraagd. Niet voor niets vraagt DNB in de toetsingsprocedure voor de NUB expliciet naar de wijze van voorbereiding op de toezichthoudende taak en naar de toezichthoudende kwaliteiten van de aankomende NUB. Bovendien is de taak van een interne toezichthouder op pensioengebied ruim omschreven in de wet, zodat niet alleen voor NUB dit zoeken is.

In de ondersteuning die wij verschillende fondsen hebben gegeven bij de overgang naar het nieuwe bestuursmodel zien wij dat een goede voorbereiding cruciaal is. Zeker als huidige bestuurders daarin een

nieuwe rol krijgen, helpt het om de wijziging van het model als een ‘big bang’ te zien, waarbij het oude achterblijft en een heel nieuw pad wordt behandeld. In andere woorden: de wijziging van model moet naar onze mening als een veranderingstraject worden gezien en ook zo worden behandeld. De kans om het model succesvol te implementeren is dan vele malen groter.

We sluiten positief af, want ondanks de kritische noten die veel geïnterviewden kraken over hun nieuwe bestuursmodel, zijn zij allen hiermee tevreden en willen zij niet meer terug naar het oude.

Noten:

¹ Stb 2013, 302

² Dubbelrol in omgekeerd gemengd bestuursmodel, G. Leegwater ea, PBM 2016, nr 4

³ Artikel 28a, Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling, Stb 2013, 581

⁴ Nota van toelichting, Stb 2013, 581

⁵ Besluit uitvoering Pensioenwet en Wet verplichte beroepspensioenregeling, artikel 28b

Over de auteurs:

Mr Paulien Siegman en mr drs Selma Smit zijn partners bij GPSS Pensioen governance op koers

